

学校编码: 10384

学 号: X2008155047



分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

SH-XM 公司并购后人力资源成本控制探索

Study on Human Resource Cost Control at Merged

SH-XM Company

梁 晓 君

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2012 年 月

论文答辩时间: 2012 年 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

自 2008 年全球金融危机的爆发和持续以来,伴随着其他宏观和微观环境的变化,外贸订单呈现出“数量少、种类多、交期急、可预测性差”的特点,顾客对“质量”、“交付”、“成本”的要求也越来越苛刻。出口制造型企业开始着手于研究、调整企业的运营模式以满足顾客日益变化的各类需求,并致力于配置与之相匹配的人力资源。在刚刚过去的几年中,中国大陆的经济持续快速发展,尤其是中国大陆政府对正在实施的“西部大开发”战略的扶持力度逐年加大,使得中西部省份往东部沿海城市的劳动力输出比重减少而造成用工短缺;与此同时,以《中华人民共和国劳动合同法》为代表的一系列保障劳动者权益的法律、法规颁布及人力资源的整体素质的提升都对企业的人力资源成本及其控制的难度产生了深远影响。

面对成本急剧增加的用工形势,出口型企业如何保持市场竞争中的价格优势?本论文以 SH-XM 公司为例,通过对其 2008 年并购前后人力资源成本的对比,来分析运营管理上存在的问题,探索相应的对策,也希望对企业的人力资源管理起到一定的借鉴意义。

关键词: 客户诉求; 运营模式; 人力资源成本

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

Since 2008, global finance crisis broke out and continued, along with changes in macro and micro environment, foreign trade orders showed the characteristics of “small quantity, product variety, urgent delivery and poor predictability”. Customers’ requirements towards “quality, delivery, cost” become more and more demanding. Export manufacturing enterprise commenced to study and adjust company’s operation model to meet customers’ changeable various needs, which also challenged the company’s human resource management. China mainland cities economy have been developing very rapidly in the past years, especially Chinese mainland government is implementing the “ West Development” strategy, supports are given more and more to the West, which makes supply of labor force from Central and West provinces to east coast cities reduced and caused labor shortage; At the same time , a series of laws and regulations published representing by the “Labor Contract Law” which protect labor rights and overall quality improvement of human resource both had a profound impact on the enterprise 's human resources cost and difficulty of control

Facing the situation of sharp increasing labor cost, how can export manufacturing company to keep price advantage in the market? This paper takes SH-XM as example to compare the cost of human resource before and after merged in 2008 to analyze the problems existing in the operations, explore appropriate countermeasures. Hopefully this paper will be some reference on human resource management to other companies.

Key words: customer demands; operation model; human resource cost

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 研究概述	1
第一节 研究背景、目的和意义	1
第二节 研究的主要内容和方法	2
第二章 研究的理论基础	3
第一节 企业人力资源成本概述	3
第二节 人力资源“定岗、定编”理论概述	8
第三节 人力资源吸引力概念	12
第三章 SH-XM 公司并购后人力资源状况及问题.....	15
第一节 SH-XM 公司并购概述	15
第二节 并购后用工环境及特点	19
第三节 SH-XM 人力资源成本管理存在的问题	21
第四章 SH-XM 公司人力资源成本控制解决方案.....	26
第一节 人力资源取得成本控制建议	26
第二节 人力资源开发成本控制建议	30
第三节 人力资源使用成本控制建议	33
第四节 人力资源替代成本控制建议	38
第五节 其他人力资源成本控制建议	40
第五章 本文主要结论	43
参考文献.....	45
致 谢.....	46

厦门大学博硕士论文摘要库

Content

Chapter 1 Study Summarization	1
Section 1 Background, Purpose and Significance.....	1
Section 2 Main Content and Methods of Study.....	2
Chapter 2 Theoretical Principle of Study	3
Section 1 Enterprise Human Resource Costs Control.....	3
Section 2 Human Resource Planning	8
Section 3 Enterprise Human Resource Attraction.....	12
Chapter 3 Human Resource Status and Issue after Being Merged ...	15
Section 1 Introduction about Merging.....	15
Section 2 Human Resource Environment and characteristics.....	19
Section 3 Status and Issues of Human Resource Cost Control.....	21
Chapter 4 SH-XM Human Resource Costs Control Suggestion	26
Section 1 Costs Control Suggestions of Human Resource Gaining.....	26
Section 2 Costs Control Suggestions of Human Resource Development	30
Section 3 Costs Control Suggestions of Human Resource Using.....	33
Section 4 Costs Control Suggestions of Human Resource Replacing	38
Section 5 Other Human Resource Costs Control Suggestions.....	40
Chapter 5 Conclusion	43
References	45
Acknowledgement	46

厦门大学博士论文摘要库

第一章 研究概述

第一节 研究背景、目的和意义

2007 年，具有 100 多年历史的德国 S 集团（始于 1881 年）和美国 H 集团（成始于 1911 年）合并成立 SH 集团，翻开了 SH 集团新篇章。新集团总部设在德国巴伐利亚州柏森巴赫，通过内部整合，集团在全球拥有近 20 个技术应用和生产基地，在世界各主要国家和地区设有销售和服务机构。同年，SH 集团在德国法兰克福上市。

SH 集团作为挂车、卡车、巴士和房车产品系统和零部件的制造商和提供商，产品范围涵盖车轴和悬挂系统、半挂车牵引装置、牵引销和支承装置。SH 的客户囊括世界上大多数大卡车和拖挂车的制造商。产品通过全球服务和分销网络销往原始设备制造商（OEMs）和原始设备供应商(OESs)，并通过售后市场的渠道直接销往最终用户以及维修工厂。SH 因此确立了它在该领域中的国际地位，成为少数有着广泛产品和服务的提供商之一。

基于中国大陆市场的快速增长及对亚太区市场的辐射需要，2008 年 SH 集团收购她在北美的一个重要竞争对手及其在中国的制造基地，并计划把该基地打造成为集团在中国的第三个制造基地（称为 SH-XM 公司），也是 SH 集团在亚太区域唯一的独资工厂。通过近两年的并购后整合，SH 集团将其在中国的其他两个制造基地的资源整合到 SH-XM 公司，并将其战略定位为 SH 在亚太区域的管理中心。

并购后，基于运营模式的调整，SH-XM 公司对人力资源的提出更高的要求，同时由于企业性质的变化，员工对企业所提供的薪酬福利的期望也更高。随着并购后全球金融危机全面爆发，市场急速萎缩，订单的交付要求越来越苛刻，SH-XM 以更高的人力资源成本支持新的运营模式来满足新的客户诉求；加上中国大陆用工环境的变化及一系列劳动保障法律、法规的颁布、实施，对 SH-XM 公司的人力资源成本控制提出了挑战。

SH-XM 如果合理控制人力资源成本，保持市场竞争力，有效开发中国大陆市场是本文研究的目的和意义所在。

第二节 研究的主要内容和方法

中国大陆出口制造型企业正面临着前所未有的成本压力和挑战：一方面由于出口订单的萎缩，原材料价格波动加大，出口退税的降低，人民币汇率的上涨；另一方面，用工环境的变化使得在中国大陆的人力资源成本不断上涨。

本论文首先说明了选题的背景、目的和意义，说明了研究的内容和框架；其次，通过对 SH-XM 公司并购后市场与客户需求的变化所引起的运营模式的调整，并梳理了公司现有人力资源状况和用工的新特点，进一步剖析了公司现有人力资源成本控制存在的问题；再次，本论文阐述了人力资源成本及人力资源成本控制的相关理论，指出了人力资源成本控制对提高企业市场竞争力的重要性。在此基础上，分析了企业人力资源成本增加所涉及的内外因素，最后基于公司的现状和人力资源成本的构成，作者提出了相应的解决方案和建议，提出了 SH-XM 公司必须站在战略的高度建立人力资源规划和人力资源成本预算机制，通过标准化和流程化的作业减少人力资源的浪费。本文的最后部分是结论部分，在总结全文的基础上，作者提出合理的成本是创造收益的基础，不合理的人力资源成本会降低企业在市场的整体竞争力。

本论文的研究方法，主要基于人力资源成本的构成因素的学习，从人力资源取得、人力资源开发、人力资源使用和人力资源替代四个方面入手，对比分析现行人力资源成本的合理性，提出相应的改进建议，以期对提高 SH-XM 公司人力资源管理水平，支持公司的运营管理，从而提供经营管理绩效发挥一定的作用。

第二章 研究的理论基础

第一节 企业人力资源成本概述

一、企业人力资源成本含义及构成

企业人力资源成本（Enterprise Human Resource Costs, EHRC），是指雇佣劳动者所花费的全部代价，具有广义和狭义之分。广义的人力资源成本包括企业“取得人力资产使用权，提高、维持、结束人力资产使用价值，保障人力资产暂时或长期丧失使用价值时的生存权及其他为取得、开发和保全人力资产使用价值而付出的总代价”。“狭义的人力资源成本仅仅是指企业在一定时期内，在生产、经营和提供劳务活动中因使用劳动力而以直接支付或间接支付方式投资和分配于劳动者的全部费用”。¹人力资源成本的高低直接关系到企业的效益、产品的价格和企业市场的竞争能力。

具体来说，企业人力资源成本主要由人力资源取得成本、开发成本、使用成本和替代成本四大方面构成。

（一）人力资源取得成本

1，招募成本。招募成本是为确定企业所需的人力资源的内外来源，发布企业对人力资源需求的信息，吸引所需的内外人力资源所发生的费用，这些费用主要有，招募过程中的工资，招募过程中的洽谈会的会费，招待费等。

2，选拔成本。选拔成本是企业对应聘人员进行挑选，评价，考核等活动所发生的成本。他通过初步面试或处理应聘人的申请材料进行初选费用，对初选人合格者进行深入面谈，测试的费用，对合格者组织答辩，进行调查的费用，体检费用等。

3，录用成本。录用成本是企业从应聘人员中选拔出合格者后，将其正式录用为企业的成员的过程中所发生的费用，如录用手续费等，支付给外部被录用人员所在单位的补偿费等。

4，安置成本。安置成本是企业将所录用人员安排到确定的岗位上时所发生

¹ 资料来源：王占庆，论企业人力资源成本的控制，《中国管理信息化》，2011年1月第14卷第1期。

的各种费用。它包括企业为安置录用人员发生的相关行政管理费用,临时生活费,报到交通费等,向某些特殊人才支付的一次性补贴等。

(二) 人力资源开发成本

1, 定向成本。定向成本也称为岗前培训成本,是企业对上岗前的职工进行有关企业历史文化,规章制度,业务知识,业务技能等方面的教育时所发生的支出。它包括教育和受教育者的工资,教育管理费,学习资料费,教育设备的折旧费等。

2, 在职培训成本。在职培训成本是在不脱离工作岗位的情况下对在职人员进行培训所发生的费用,它包括培训人员的工资,培训工作中所消耗的材料费和在职人员参加业余学习的图书资料费,学费等。

3, 脱产培训成本。脱产培训成本是企业根据生产和工作的需要对在职职工进行脱产培训时所发生的支出。根据所采取的培训方式,脱产培训成本可分为企业内部脱产培训成本和企业外部脱产培训成本。

(三) 人力资源使用成本

1, 维持成本。维持成本是为保证人力资源维持其劳动力生产和在生产所需的费用,包括职工的计时工资或计件工资,各种劳动津贴和各种福利费用。

2, 奖励成本。奖励成本是企业为激励职工使其更好的发挥主动性,积极性和创造性,而对职工做出的特别贡献所支付的奖金,它是对人力资源主体所拥有的能力的超长发挥做出的补偿。

3, 保障成本。人力资源的保障成本是保障人力资源在暂时或长期丧失使用价值时的生存权而必须支付的费用,包括退休养老保障,失业保障和健康保障等费用。

4, 调剂成本。调剂成本是企业为了调剂职工的生活和工作,满足职工精神上的需求,稳定职工队伍并进而影响和吸引外部人员进入所发生的费用支出。调剂成本包括职工疗养费用,职工娱乐及文体活动费用,职工业余社团开支,职工定期休假费用等。

(四) 人力资源替代成本

替代成本是指目前重置人力资源应该做出的牺牲,他包括为取得或开发替代者而发生的成本,也包括由于企业的员工的离开企业而发生的成本,如,离职补

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库